



Maxime MAURY

Docteur ès sciences économiques et diplômé de l'ENSAE
 Directeur régional de la Banque de France pour l'Auvergne après l'avoir été de la Basse-Normandie (2007-2009).
 A exercé les fonctions de directeur départemental du Pas-de-Calais (2003-2007) et de l'Aube (1999-2003).
 A commencé sa carrière dans les services d'étude de la Banque de France et a été attaché de l'INSEE.

La médiation du crédit

A l'évidence, la médiation du crédit constitue l'un des dispositifs les plus originaux mis en place dans le cadre du plan de relance de l'économie à l'automne 2008 pour atténuer les effets de la crise.

Original à plus d'un titre puisqu'en dehors d'une petite équipe de spécialistes à la « médiation nationale » à Paris, l'essentiel des dossiers a été traité dans les départements par les services de la Banque de France, les directeurs ayant été nommés médiateurs du crédit départementaux.

Pour parler de la contribution de la médiation, personne n'était donc mieux placé qu'un médiateur local. La parole est donnée à Maxime Maury, médiateur du crédit à Clermont-Ferrand après l'avoir été à Caen.

Avec Maxime Maury et tous les médiateurs du crédit nous dédions cet article à la mémoire de **Pascale Ullmo**, décédée brutalement le mardi 23 mars 2010.

Aux côtés de René Ricol, elle a été l'inventeur du dispositif de la médiation, l'artisan de sa montée en régime très rapide et de son déploiement sur le site internet. Elle a, par la suite, créé une relation très forte avec les médiateurs qui ont eu souvent recours à ses conseils avisés, notamment dans le domaine de la communication, en les épaulant avec brio dans les relations avec la presse. Elle restera dans la mémoire de tous comme une grande professionnelle alliant une personnalité dynamique, une intelligence exceptionnelle et une féminité rayonnante.

Henri JULLIEN,
 directeur du réseau Banque de France,
 médiateur du crédit délégué.

Les chiffres prouvent que la politique du crédit a remarquablement contribué à la stabilisation de notre économie dont la récession a été finalement moins forte que chez nos principaux partenaires. En effet, au cours des douze derniers mois se terminant en janvier 2010, les encours de crédit aux TPE et aux PME indépendantes ont progressé de 2,7 % selon la Banque de France, alors qu'ils ont stagné dans la zone euro. Le Gouvernement a rappelé que lors de la dernière grande récession, celle de 1993, l'encours de crédit s'était contracté de trois points alors que cette fois il progresse de trois points pour un recul du PIB pourtant deux fois supérieur.

Rappelons brièvement le contexte dans lequel a été créée la médiation du crédit à l'initiative du président de la République. C'était le 30 octobre 2008, dans un discours prononcé à l'Elysée devant l'ensemble des responsables bancaires du pays, le gouverneur de la Banque de France, les préfets et les trésoriers-payeurs généraux. On se souvient que le système mondial du crédit était tombé en panne dans les semaines qui ont suivi la chute de Lehman Brothers. L'Etat a donc créé en France deux sociétés *ad hoc* pour prêter de l'argent aux banques et faire redémarrer le crédit. En contrepartie, les banques ont dû prendre des engagements sur la croissance de leurs encours et, ce qui se sait moins, payer un intérêt de plus de 8 % pendant près d'une année pour bénéficier des quasi-fonds propres qui leur étaient nécessaires pour continuer à prêter.

Le même jour, le président de la République instituait un « médiateur du crédit aux entreprises » en la personne de M. René Ricol,

présenté dans les termes suivants : « J'ai demandé à M. René Ricol d'être le gardien à l'échelle nationale du pacte moral passé entre la collectivité nationale et les établissements de crédit ».

Il s'est donc agi, à proprement parler, d'une innovation qui a d'ailleurs été imitée par d'autres pays. Cette innovation permettait de créer un « aiguillon » pour stimuler les banques, à l'encontre des tendances naturelles du cycle économique, et les pousser à tenir leurs engagements. La médiation inscrivait en outre les relations entre les banques et les entreprises dans un champ de transparence.

Les directeurs départementaux de la Banque de France ont été mis à la disposition de René Ricol pour représenter la médiation du crédit sur le territoire. Comme directeur régional de la Basse-Normandie, puis de l'Auvergne, j'ai vraiment ressenti cette décision comme une innovation. Notre connaissance des entreprises, notre pratique quotidienne de l'analyse financière, notre tradition de service public et de neutralité nous prédisposaient bien pour remplir cette mission qu'il convenait cependant de faire vivre et, en réalité, d'inventer. En effet, aucun texte n'indiquait le chemin à suivre !

Au moment où nous entrons en action sur le territoire, et où une foule de dossiers nous parvenaient déjà sous une forme de support papier, bien souvent par le canal des élus ou de personnalités, René Ricol parvenait à fédérer la médiation et les banquiers, puis, plus tard, les assureurs-crédits et le réseau des « tiers de confiance », en scellant avec eux une série d'accords de place

dont le plus notable est celui du 12 novembre 2008. Il s'agit d'engagements réciproques des banques, des assureurs-crédits et de la médiation. Ceux-ci ont été finalement solennisés, sous l'égide de M. le président de la République, lors de l'accord de place signé à l'Élysée le 27 juillet 2009 en présence de tous les dirigeants bancaires du pays, du gouverneur de la Banque de France et de la ministre de l'Économie, de l'Industrie et de l'Emploi qui ont confirmé tous ces engagements.

Il était important de rappeler ce fragment de notre histoire économique **car le premier mot qui vient à l'esprit pour décrire ce que fut mon action de médiateur territorial est le mot : « communication »**. La bataille de la communication a été essentielle pour que ces engagements soient effectivement tenus et aboutissent en France à une politique du crédit nettement plus dynamique que dans la zone euro. Le reste a suivi et **au mot « communication » j'ajouterai, sur la foi de mon expérience de terrain, trois autres expressions : coordination, facilitation, négociation.**

Une intense communication menée sur le terrain, aux côtés des préfets et des trésoriers-payeurs généraux, nous a permis de rassurer les acteurs économiques et de créer des conditions favorables au respect des engagements pris par les banques

Il convient de rappeler les principaux engagements pris par les banques car ceux-ci ont constitué un véritable « code de conduite » que nous nous sommes efforcés de faire connaître, ce qui était la première condition pour qu'il soit respecté.

Par notre présence physique sur le terrain – et d'abord par notre communication intense – nous avons crédibilisé ces engagements.

► **L'obligation de répondre rapidement** : la saisine de la médiation oblige la banque à répondre dans les cinq jours pour confirmer ou infirmer sa position. Cette seule disposition a eu un effet très positif car beaucoup d'entreprises – souvent les plus petites – se plaignaient non seulement de délais de réponse trop longs eu égard aux situations d'urgence dans lesquelles elles se trouvaient, mais également de la position parfois « inaccessible » des responsables bancaires en charge de leurs dossiers.

► **Le recours à la contre-garantie d'OSEO** : de la même manière, une demande de crédit ne peut être refusée sans que le dossier ait eu sa chance d'obtenir la garantie d'OSEO, ou tout autre concours de cet organisme public dont la vocation est de favoriser l'accord des banques, en réduisant leur prise de risque.

► Enfin, l'engagement majeur, découlant directement de la demande faite par le président de la République dans son discours du 30 octobre, est **de ne pas rompre les lignes de crédits consenties ni d'accroître les garanties personnelles exigées.**

Au moment même où ce dispositif entrait en vigueur, en novembre 2008, les préfets étaient invités à réunir périodiquement un Comité départemental de financement de l'économie (CDFE) comprenant, autour des médiateurs territoriaux et des trésoriers-payeurs généraux, les représentants des forces vives de l'économie locale pour rendre compte, mois après mois, de l'évolution du crédit sur rapport du directeur de la Banque de France, mais également pour échanger largement sur la conjoncture et sur les actions à mener pour soutenir l'économie. Aux côtés des préfets qui ont, à cette occasion, constamment communiqué sur le plan de relance, notre pédagogie a permis à tous les socioprofessionnels de devenir eux-mêmes des rouages essentiels de ces engagements et de les faire largement connaître autour d'eux. Les CDFE ont popularisé l'action de l'État et l'ont relayée.

Sur le terrain, les actions de communication ont donc été très intenses durant le quatrième trimestre 2008. Il est vrai que René Ricol lui-même nous en donnait l'exemple, tant il était certain qu'il

convenait de créer un environnement favorable à la réalisation des engagements pris par les banques. Celles-ci s'étaient engagées à faire progresser les encours de crédit dans une fourchette de 3-4 % (toutes catégories confondues), dans un contexte de repli des affaires où, mécaniquement, la production de crédits d'exploitation nouveaux tendait à fléchir et où l'aversion au risque s'accroissait ; il fallait aussi rassurer les chefs d'entreprises et leur démontrer par notre implication professionnelle et citoyenne qu'ils n'allaient pas rester seuls face à leurs problèmes de financement. Une telle communication et de tels enjeux supposaient naturellement un relais auprès des médias nationaux et locaux.

A titre d'illustration, je conserve le souvenir, comme médiateur départemental du Calvados, d'avoir pris la parole devant de nombreuses assemblées de chefs d'entreprises et dans les médias régionaux ; l'autorité préfectorale a parfois organisé elle-même des réunions de chefs d'entreprises auxquelles nous avons été conviés. Le préfet de région a donné plusieurs conférences de presse auxquelles j'ai apporté ma contribution. Nous avons organisé ensemble un meeting de trois cents personnes pour le médiateur du crédit qui s'est rendu d'ailleurs personnellement dans toutes les régions. Un moment particulièrement marquant de cette phase de notre action m'a conduit à accompagner une ancienne ministre, ainsi que le stagiaire de l'ENA, chargé de la communication sur le plan de relance, dans une réunion publique organisée par la CCI d'Honfleur et largement médiatisée. La règle du jeu dans cette réunion était de répondre en direct à toutes les questions des chefs d'entreprises sur le « mode d'emploi » de la médiation du crédit. L'inquiétude et la colère parfois étaient palpables, notamment quand les assureurs crédit avaient brutalement coupé leurs lignes de crédit ; mais l'apaisement que nous apportions l'était tout autant.

En définitive, il m'est apparu clairement durant cette période que faire connaître très largement les engagements des banques et de la médiation était le meilleur moyen de stimuler les établissements de crédit, de limiter – sans chercher à le faire – les dépôts de dossiers et, *in fine*, d'assurer le succès de la médiation dont le but final – au-delà de son propre objet – était d'assurer la croissance maximale du crédit dans le contexte de la plus grande récession de l'après-guerre. Les chiffres démontrent aujourd'hui que cette mission a été largement remplie alors même que l'intervention étatique est restée finalement modérée. Dans ce sens, il est probable que le succès de la médiation dépasse le nombre d'emplois qu'elle a directement sauvés. Le vrai résultat c'est la croissance du crédit aux TPE et PME indépendantes qui excède nettement celle de la zone euro.

La coordination voulue par l'État a permis de mettre tous les acteurs publics en réseau à partir de la médiation et d'accroître ainsi l'efficacité de l'ensemble des dispositifs mis au service des entreprises

L'extraordinaire mise en réseau de tous les acteurs publics à la fin 2008 – début 2009 m'a rappelé ce que nous avons fait lors du passage à l'euro. Là encore, l'idée de base était simple : **que lorsqu'une entreprise entrait en médiation, elle s'ouvrait du même coup les portes de tous les dispositifs pouvant lui être utiles.**

Les médiateurs départementaux ont fait parfaitement équipe avec les préfets et les trésoriers-payeurs généraux. Représentés à l'échelon régional, OSEO et la Caisse des dépôts et consignations se sont naturellement intégrés au dispositif. Sur l'initiative de René Ricol, un réseau de « tiers de confiance », issus des représentants consulaires ou syndicaux des entreprises, a été créé pour traiter les demandes en amont de la médiation : soit pour les orienter vers elle, soit pour leur donner une suite plus appropriée lorsqu'il s'agit de conseil ou de traitement de difficultés d'une autre nature.

La saisine du site informatique de la médiation, obligatoire pour entrer dans le dispositif (www.mediateurducredit.fr), est simple. Les banques ont l'obligation de répondre dans les cinq jours. Outre l'action de médiation à proprement parler – c'est-à-dire le travail de dialogue et de négociation avec les banques (cf. *infra*) – la saisine de la médiation va déclencher une forte synergie de réseau selon le schéma suivant :

► Une Commission opérationnelle de suivi (COS) associant le médiateur au trésorier-payeur général et au préfet se réunit chaque semaine. Ainsi les dossiers qui nécessitent un traitement concomitant des créances publiques sont-ils plus efficacement abordés en commission des chefs de services financiers de l'Etat. L'invitation fréquente à cette réunion d'un représentant d'OSEO permet également de vérifier que les banques tenaient bien l'un de leurs engagements-clés : présenter le dossier à la garantie de cet organisme public avant d'opposer un refus. En toute hypothèse, on gagne du temps dans la recherche des solutions.

► La présence d'un représentant du préfet à la COS (en Basse-Normandie, par exemple, c'est le stagiaire ENA qui remplissait cette fonction) permet d'alerter le représentant de l'Etat sur les dossiers sensibles et de solliciter son intervention chaque fois que nécessaire et dès lors que l'action d'un organisme public peut apporter un plus. En tout état de cause, la tenue mensuelle de la CDFE (Commission départementale de financement de l'économie), présidée par le préfet lui-même, est l'occasion de faire avec lui le point – en aparté pour respecter le secret professionnel – des dossiers sensibles pour lesquels son intervention peut être utile.

► Troisième pièce du dispositif de réseau, la réunion tripartite entre le médiateur territorial, le directeur d'OSEO et de la Caisse des dépôts et consignations, dont la périodicité est variable selon les besoins, permet d'orienter les entreprises qui manquent d'un haut de bilan pour réussir leur médiation. On peut alors recommander le dossier au FCDE (Fonds de consolidation et de développement économique), fonds créé par René Ricol destiné en priorité à recapitaliser les entreprises en médiation ainsi qu'au FSI s'il est d'importance, ou l'adresser aux sociétés de capital-risque avec lesquelles la médiation du crédit a signé un partenariat. Ce dispositif permet de traiter solidièrement haut et bas de bilan, indissociables dans les négociations.

Compte tenu du soin qui a été apporté par les pouvoirs publics d'associer à la Commission départementale de financement de l'économie (CDFE) l'ensemble des forces vives de l'économie, ainsi que d'installer en amont de la médiation un réseau de tiers de confiance, un très grand effort d'entraide et de dialogue s'est développé durant toute cette période de crise économique. La qualité de l'information comme la recherche des solutions les plus appropriées à chaque dossier y ont trouvé leur compte.

A titre d'illustration, comme médiateur départemental du Calvados, j'ai été saisi de dossiers, comme mes collègues, mettant parfois en cause l'avenir de filières entières de l'économie régionale. Dans la plupart des cas de ce type, j'ai choisi de conduire mes réunions de médiation avec le trésorier-payeur général et la secrétaire générale aux affaires régionales représentant le préfet. La rapidité dans la circulation de l'information, la capacité de conseil et la puissance d'analyse et de proposition collective en ont été démultipliées. Mon travail de médiateur en a toujours été facilité.

**La médiation s'est traduite
par une facilitation des relations
entre les entreprises et les banques**

Sous l'impulsion de René Ricol, les banques ont modifié leurs comportements sans qu'il soit nécessaire que le médiateur intervienne. En effet, le principe même de la révision des dossiers en interne – autrement dit le deuxième regard porté sur le dossier

avant de dire non –, l'obligation de répondre plus rapidement ou, plus généralement, le sentiment que les décisions prises pourraient être remises en cause, le cas échéant, par une autorité supérieure rendant compte directement au président de la République, ont créé un contexte plus favorable au dialogue entre les banques et les entreprises. Non seulement les banques ont « joué le jeu », mais elles ont mis en place en leur sein un dispositif réactif et exigeant qui a permis de limiter le nombre d'entrepreneurs amenés à saisir la médiation en dernier recours.

Comme médiateurs territoriaux, mes collègues et moi avons toujours ressenti une attention renforcée, une écoute et une diligence des banquiers, et dans une moindre mesure, des assureurs-crédits, dont les brutales coupures de garanties ont pu être progressivement contrebalancées au printemps 2009 par des dispositifs mutualisant une partie de leurs risques France comme export (procédures d'assurance complémentaire CAP et CAP+).

Pour les directeurs de la Banque de France que nous sommes, depuis toujours au contact quotidien des banques et des entreprises, la facilitation a souvent pris le tour d'une **œuvre pédagogique de contact**. En effet, quand tout va bien, nombre de petites entreprises ignorent leur banquier. Les chefs d'entreprises, parfois même ceux qui sont à la tête d'importantes PME, sont très souvent des techniciens d'un métier et des commerciaux tournés vers leurs clients plus que des financiers. Ils considèrent parfois un peu naïvement que la banque « doit les suivre », surtout quand elle les a toujours soutenus. Or, dans une récession aussi forte que celle que nous venons de traverser, les banques deviennent – et c'est normal – plus exigeantes sur la qualité des informations requises des entreprises pour assurer leur financement.

Bien souvent, et plus particulièrement pour les petits dossiers, le travail des équipes qui entourent le médiateur va consister à rassembler patiemment l'information et à expliquer – on pourrait dire à « traduire » au chef d'entreprise – ce que la banque attend de lui. Cette « traduction » permettra au chef d'entreprise de sortir d'un face-à-face un peu conflictuel et de retrouver la sérénité nécessaire pour compléter son dossier. En sens inverse, le médiateur pourra expliquer au banquier, d'une manière plus apaisée, pourquoi telle ou telle demande est inutile. Les médiateurs départementaux ont ainsi souvent renoué les fils d'un dialogue rompu ou inexistant.

Dans mes fonctions en Basse-Normandie, j'avais été saisi en médiation par une grosse entreprise qui, depuis des décennies, avait toujours été accompagnée par son banquier mais sans avoir avec lui de relations approfondies. Subitement la banque a décidé de ne pas accroître ses concours pour financer les stocks en raison des incertitudes économiques liées au marché de l'automobile ; c'était son droit. Après enquête, je me suis aperçu que le banquier demandait simplement des prévisions, mais que le chef d'entreprise était dérouté par sa demande inhabituelle. La médiation a simplement consisté à le convaincre du bien-fondé de cette demande et d'intermédiaire la relation avec le banquier qui prenait un tour un peu conflictuel, puis de l'aider à y répondre concrètement.

**La médiation, notamment
lorsque des réunions multipartites
ont été organisées,
a permis de mener à bien des négociations
qui ont consolidé la situation
de nombreuses entreprises :**

La médiation a eu le mérite de rassembler au même moment dans un même lieu (à la Banque de France généralement), dans les cas les plus délicats, tous les partenaires de l'entreprise. Le fait d'associer à ces réunions le représentant d'OSEO et du Trésor public, voire du préfet, de dialoguer simultanément avec l'ensemble des partenaires bancaires et assureurs-crédits de l'entreprise a souvent permis de faire évoluer les positions et de

parvenir à des solutions durables. Des stratégies coopératives se sont nouées naturellement du fait de la réciprocité des engagements qui a découlé de la concertation conduite par le médiateur.

Les directeurs de la Banque de France avaient, avant même de devenir médiateurs, une solide expérience de ces réunions dites de « transparence » avec les banquiers. Nous avons l'habitude d'interroger les dirigeants d'entreprises sur leur stratégie et les perspectives de leurs marchés. C'est ainsi d'ailleurs que commentent généralement ces réunions de médiation qui permettent d'abord de prendre du recul et d'éclairer les prévisions.

Tout particulièrement durant cette période qui s'ouvre désormais, où les bilans 2009 présenteront inévitablement des comptes dégradés, il est essentiel pour notre économie de ne pas prendre des décisions de financement en regardant « dans le rétroviseur ». Il est important de bien écouter les chefs d'entreprises pour savoir ce que seront leurs carnets de commandes dans quelques mois en recherchant systématiquement les éléments avérés venant à l'appui des prévisions favorables. Il est aussi essentiel que les banquiers assurent le financement des pertes transitoires de sous-activité de leurs clients, comme ils savent d'ailleurs le faire lorsque ces derniers ont la bonne habitude d'anticiper leurs difficultés et d'en parler suffisamment tôt à leurs correspondants.

On a constaté assez souvent, lors de ces réunions, que les relations entre le chef d'entreprise et ses banquiers étaient fragmentaires, espacées et frustrantes. Le courant ne passait pas, les messages étaient fréquemment mal compris parce que mal expliqués de part et d'autre, les interlocuteurs trop distants. La réunion, où chacun devient tour à tour questionneur et questionné, dissipe les malentendus et permet de mieux faire ressortir les opportunités. Elle recrée une proximité et place chacun, sous le regard de l'autre, face à ses responsabilités.

Le médiateur y exerce une autorité paisible pour faire évoluer les positions en se fondant sur l'accord de place. L'art de la négociation consiste à faire bouger une ligne, parfois en amenant une garantie, pour pouvoir ensuite exercer une pression qui fait évoluer toutes les positions. On retrouve souvent dans cette dynamique de négociation la trilogie : effort du banquier « chef de file », garantie d'OSEO, bonne volonté des actionnaires pour conforter le haut de bilan. On travaille toujours au départ avec les banquiers engagés, mais il arrive parfois que l'on élargisse le cercle bancaire. On réussit par la mutualisation des efforts, par une logique d'efforts partagés entre toutes les parties prenantes au devenir de l'entreprise.

L'autorité du médiateur se fonde sur sa neutralité et son dévouement. Nous disposons naturellement de l'autorité que donnent à la Banque de France sa vocation de service public, mais également ses bases de données économiques et financières. Celles-ci nous fournissent, par exemple, la possibilité de préciser, au vu des données sectorielles et de notre savoir-faire en analyse financière, jusqu'où peut aller l'endettement ou jusqu'à quel point l'entreprise gagnerait à conforter ses fonds propres et son fond de roulement.



En définitive, il y a la médiation en tant qu'action individuelle, mais il y a surtout l'ensemble de ces accords tissés au fil des mois par René Ricol. L'existence même du réseau de la médiation en garantit l'application sur le terrain. Mieux vaut prévenir que guérir ! Si la politique du crédit a donné les résultats convaincants dont témoignent les chiffres, c'est bien parce que le comportement des banques s'est infléchi et a été stimulé par la médiation. Au cours des mois à venir, il conviendra donc de respecter plus que jamais l'accord de place signé à l'Elysée le 27 juillet 2009 sous l'égide du président de la République. Le maintien global des lignes de crédit consenties entreprise par entreprise sera, au moment où se dessine la reprise économique, le point capital sur lequel les médiateurs territoriaux exerceront leur vigilance. En effet, même affaiblie chaque entreprise doit avoir sa chance de rebondir.

Pour accroître les chances des dossiers actuellement en échec (un tiers environ), mais aussi conforter durablement le sort des firmes les plus vulnérables dont nous n'avons pu que résorber la crise de trésorerie, il conviendrait de franchir une nouvelle étape : créer des fonds de stabilisation régionaux – ou de retournement – permettant d'accroître les fonds propres des entreprises dont les perspectives à court terme sont trop incertaines pour attirer le capital risque et qui auraient des besoins ne correspondant pas aux seuils d'intervention des plate-forme d'initiatives locales ou des prêts participatifs d'OSEO.

En adossant ces fonds de retournement au dispositif européen JEREMIE, dédié au développement des PME, et mis en œuvre dans deux régions seulement (Auvergne et Languedoc-Roussillon), les régions pourraient apporter, sur prescription des médiateurs territoriaux, des « tickets » en fonds propres de quelques dizaines de milliers d'euros par dossier qui permettraient à de nombreuses entreprises potentiellement compétitives de rebondir. Tous les acteurs de terrain partagent l'idée qu'il manque une pièce de petite dimension aux excellents dispositifs déjà mis en œuvre par l'Etat.

Vous pouvez consulter notre site Internet :
www.gestionfipu.com